

11. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія підруч. для студ. вищих навч. закладів: у 2 кн. Київ: Либідь, 2004. 560 с.
12. Пестерева Н. М. Цветлюк Л. С., Надеина О. С. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих: монография. М.: Изд-во МГУ, 2014. 139 с.
13. Романчук І., Карнаух І. Особистісна складова професійної компетентності керівника у сфері державної служби. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10rivsds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10rivsds.pdf).
14. Столяр Л. Проблеми лідерства в державному управлінні // Збірник наук. пр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. 2012. Вип. 1. С. 58–65.
15. Турняк К. В., Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт. URL: <http://econpapers.repec.org/article/scn031294/14381848.htm>.
16. Холод В. В. Державне та регіональне управління: навч.-метод. рек. щодо вивчення дисц. в умовах ECTS (для студ. Ін-ту екон. і управління напряму підготовки 6.030601 “Менеджмент” ден. та заоч. форм навчання) / МОІН України; Дон. нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 136 с.
17. Чернов С. І., Гайдученко С. О. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури в публічному управлінні // Ефективність державного управління. 2014. Вип. 40. С. 109–115.
18. Hedges J. Adopting a competency approach. N.-Y.: In Brief Plus, 1996. 425 p.
19. Nowoczesne przywództwo w organizacji publicznej na rzecz zmian – rola wyższych stanowisk w służbie cywilnej: w ramach “Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2011 r.”. Warszawa, 2011. 50 L.
20. Obluj K. Strategia sukcesu firmy. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S. A., 2000. 226 s.
21. Stogdill Ralph M. Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220612.1975.10778712>.
22. Walczak W. Kompetencje jako element wiedzy // Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa. 2010. № 5. С. 3–11.
23. Warren Bennis. On becoming a leader. URL: http://cclp.mior.ca/Reference%20Shelf/PDF_OISE/Bennis.pdf.

Надійшла до редколегії 20.09.2017 р.

УДК 35.08:005.963.2](477)

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ: ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНТОРСТВА

Поліщук І. В.,

*аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентіві України,
м. Київ*

Проаналізовано основні засади вдосконалення організаційного механізму забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні шляхом запровадження системи менторства. Виявлено передумови забезпечення ефективності системи менторства в державному управлінні, а також організаційні інструменти для мотивації державних службовців менторами. Означено характерні риси системи менторства як механізму розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні.

Ключові слова: механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу, організаційний механізм, професійний потенціал державних службовців, менторство, лідерство, державне управління.

Polishchuk I. V.,

*Postgraduate Student of the Parliamentarism and Political Management Department,
NAPA, Kyiv*

MODERNIZATION OF ORGANIZATIONAL MECHANISM FOR THE INSURANCE OF DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL POTENTIAL OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE: INTRODUCTION OF MENTORING SYSTEM

The article analyses the fundamentals of modernization of organizational mechanism for the insurance of development of professional potential of civil servants in Ukraine by means of introduction of mentoring system. The prerequisite for the insurance of efficiency of mentoring system are defined within the system of public administration. The organizational mechanisms for motivation of civil servants by mentors have been substantiated. Peculiarities of mentoring system as a mechanism of professional potential development of civil servants in Ukraine have been designated.

Key words: mechanisms for the insurance of development of professional potential, organizational mechanism, professional potential of civil servants, mentoring, leadership, public administration.

Модернізація державної служби в Україні є важливою передумовою результативного та ефективного втілення загальнодержавних реформ, що є необхідними для функціонування держави на етапі її розвитку. Однією з її складових є вдосконалення організаційного механізму забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців, адже в людиноцентричній системі головною метою повинно бути стимулювання розвитку людини та використання всього її наявного потенціалу. У свою чергу, цей процес передбачає запровадження системи менторства як одного з механізмів його розвитку, адже вона вже довела свою ефективність для передових світових компаній.

До розгляду питання розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні звертались у своїх дослідженнях такі вітчизняні вчені, як К. Баранцева, П. Василенко, В. Лапшина, І. Маноха, В. Міляєва, І. Мурашко, Н. Нижник, І. Нинюк, А. Пашко, І. Сурай, І. Утюж. Поняття “менторство” розглядається такими іноземними дослідниками, як Д. Клаттербак, К. Мінсмойер, Дж. Томпсон, Д. Купер, Т. Міллер.

Мета статті полягає в обґрунтуванні основних засад запровадження системи менторства з метою удосконалення організаційного механізму забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні.

Ідея менторства своїм корінням сягає грецької міфології [3]. Гомер уперше звертається до терміна “ментор” у його поемі Одиссея. Одиссей попросив Ментора приглянути за його палацом та сином, коли він поїхав, щоб боротися у Троянській війні. Маючи таку відповідальність, Ментор тренував та наставляв Телемаха, направляючи сина Одиссея в його розвитку від дитинства до раннього дорослого віку.

Отже, термін “ментор” має грецьке походження: *men* – той, хто думає, *-tor* – суфікс, що означає приналежність до чоловічої статі. Відповідно до Клаттербака, кожен може стати ментором, якщо йому є що передати, а також якщо в нього є необхідні для цього вміння, час і повноваження [8].

Мінсмойер та Томпсон трактують поняття “ментор” як впливового, самодостатнього, обізнаного члена організації, який підтримує та всіма силами допомагає просуватися працівникові в його професійній кар’єрі [4]. Цими дослідниками ментор розглядається з точки зору самого наставника. Купер та Міллер, у свою чергу, розглядають менторство з позиції працівника і дають йому таке визначення: можливість навчатися від когось, хто має вели-

кий досвід і знання. Наставницькі взаємовідносини, як правило, тривають декілька років і часто переходять у дружбу [2].

Якщо взаємини наставника і його підопічного найточніше описуються формулою “учитель – учень”, то в менторстві ініціатива належить самому підопічному. До функції ментора входить [9]:

1. Наставництво. В організаціях, де застосовується технологія менторства, потреба в окремому використанні наставництва відпадає.

2. Допомога у визначенні напряму діяльності підопічного. Будь-яка управлінська технологія буде максимально ефективною в тому випадку, якщо вона дозволяє одночасно задовольняти інтереси трьох суб'єктів управління: організації, груп всередині неї та її співробітників. Тому менторство допомагає спрямувати діяльність державних службовців у напрям, максимально ефективний як для самого державного службовця, так і для інституції та інших державних службовців.

3. Ціннісне спрямування. Необхідність створення єдиного ціннісного простору для всієї організації є надзвичайно важливою, тому одне з завдань ментора – ознайомити його підопічного з системою норм і цінностей, яку культивує організація.

4. Підтримка. У завдання ментора входить стеження за поступальним розвитком кар'єри підопічного, справедливим ставленням до нього з боку безпосереднього керівника, наданими можливостями професійного та особистісного зростання, чесною оплатою праці тощо.

5. Професійне консультування. Згідно з головною ідеєю менторства, ментором може бути призначений більш досвідчений і авторитетний працівник, чії професійні компетенції свідомо перевершують компетенції ввіреного в піклування співробітника. Це дозволяє, з одного боку, забезпечувати в організації спадкоємність майстерності, з іншого – є джерелом для істотного професійного збагачення та розвитку підопічного.

Британські фахівці CIPD (англ. Chartered Institute of Personnel and Development, Дипломований інститут персоналу і кадрового розвитку) виділяють декілька основних характеристик менторства:

- використання менторства як допоміжної форми професійного розвитку;
- спрямованість на індивідуальне управління кар'єрою і на вдосконалення професійних навичок;
- націленість на вирішення особистісних проблем;
- бажання досягнути як корпоративних, так і індивідуальних цілей [8].

Згідно з даними CIPD, модель менторського процесу складається з таких етапів [8]:

1. Діагностика. Вивчення проблем, зазначених працівником.
2. Переосмислення.
3. Планування.

На кожному етапі є своя сфера відповідальності як для працівника, так і для ментора.

Менторство – це управлінська технологія надання постійної підтримки, персональної опіки. Ментор – це авторитетний радник [9].

Менторство – це взаємовідносини між індивідом, який шукає допомогу в орієнтуванні, з досвідченою в певній сфері людиною. Ментор ділиться своїм досвідом і знаннями, виступає як радник. Цілі ставляться підопічним (або ментором в разі прохання підопічного в допомозі). Досягнення цих цілей може привести до нових цілей, які будуть вести до просування в кар'єрі [7].

Прихід корпоративних принципів управління в державну службу зумовлює необхідність їхньої адаптації до принципів діяльності державних службовців. Розгляньмо особливості запровадження менторства на державній службі та його вплив на розвиток професійного потенціалу державних службовців.

Запровадження менторства є особливо актуальним для людей із високим потенціалом, адже їм потрібні навколо люди, яких вони поважають та на яких можна рівнятися [6]. Тому для державних службовців, які зазвичай мають високий потенціал, менторство є ефективним механізмом розвитку професійного потенціалу.

З точки зору вдосконалення організаційного механізму розвитку професійного потенціалу державних службовців, в Україні запровадження менторства передбачає необхідність виявлення таких елементів забезпечення функціонування державних службовців: чи підходить темперамент людини до роботи, яку вона виконує; чи відповідають схильності людини її завданням; чи наявні умови для застосування аналітичного мислення [1].

Якщо державний службовець отримує лідерську позицію, його обов'язки мають включати менторство, він має сприяти створенню на робочому місці додаткових курсів, які б позитивно впливали на розвиток інших працівників. Крім того, лідер повинен також відповідати за мотивацію тих, ким він опікується.

До обов'язків ментора на державній службі можуть входити (відповідно до напрацювань Каліфорнійського університету в Берклі):

- підтримка працівників у тому, щоб вони особисто контролювали виконання своїх завдань та прагнули досконалості;
- обізнаність, поширення інформаційних ресурсів та посилення, що були б корисними для інших працівників;
- переконаність у тому, що працівникам зрозуміла сфера їхньої відповідальності, та виявлення того, чи є корисною для їхнього розвитку їхня професійна діяльність;
- обговорення навичок, що є важливими для досягнення успіху на робочому місці;
- надання можливостей працівникам збільшувати відповідальність та здобувати кар'єрне зростання;
- щире визнання досягнень працівників за виконані завдання;
- моделювання потреби в постійному навчанні.

Для виконання вищевказаних обов'язків ментори повинні будуть виконувати такі дії:

- підтримувати працівників у тому, щоб вони робили справедливе оцінювання своїх професійних обов'язків та визначили, чи в них є певні недоліки в знаннях та вміннях або чи є такі навички та здібності, які вони не використовують у професійній діяльності;
- організувати обговорення та працювати над створенням плану розвитку працівників під час планування професійної діяльності на певний період;
- підтримувати участь працівників у заходах, конференціях, тренінгах, інших активностях, що сприяють досягненню цілей організації, виконанню розробленого плану;

– обговорювати те, чого працівники навчилися під час додаткових занять, зустрічей та тренінгів, та підтримувати включення здобутих знань, нових ідей та методів до обов'язків працівника;

– надавати регулярний зворотний зв'язок, який характеризує поведінку працівників у їхній професійній діяльності та обговорювати шляхи самовдосконалення та саморозвитку;

– надавати можливості працівникам для саморозвитку та самовдосконалення через:

✓ взаємне навчання працівників;

✓ навчання декільком суміжним професійним завданням (наприклад, у межах одного відділу змінювати обов'язки, виконувати різними працівниками, надаючи можливість державним службовцям виконувати різні види завдань);

✓ надання одного завдання різним працівникам;

✓ завдання для групової роботи;

✓ менторство;

✓ стажування в суміжних, партнерських організаціях;

✓ профспілки;

✓ професійні асоціації;

✓ програми оцінювання здібностей та навичок;

✓ забезпечення здобуття працівниками додаткової кваліфікації чи наукового ступеня;

✓ додаткове навчання.

Можливі причини невисокої мотивації:

✓ відсутність схвалення роботи працівників та її заохочення;

✓ низький рівень задоволення від робочого процесу, мотивації;

✓ низький рівень включеності працівника в роботу інституції;

✓ нереалістичні очікування, їхнє неправильне розуміння;

✓ відсутність довіри;

✓ відсутність віри в себе;

✓ відсутність впевненості в собі;

✓ відсутність уваги до потреб інших працівників/колег;

✓ різні цінності, типи особистостей, стиль у працівників та їхніх начальників, колег;

✓ занадто велике або мале робоче навантаження;

✓ обов'язки, які виконує працівник, не співвідносяться з кар'єрними амбіціями;

✓ конфлікт;

✓ особисті проблеми.

Організаційні інструменти для мотивації державних службовців менторами включають: можливості для навчання, практики, професійної діяльності, участі у спеціальних проектах для спостереження за роботою компетентних колег, практики, вмотивованого самостійного навчання; забезпечення зміни позиції (додаткова сфера роботи, обов'язки); коучинг та зворотний зв'язок [5].

Отже, інститут менторства на державній службі може слугувати ефективним механізмом розвитку професійного потенціалу державних службовців, який би забезпечив зацікавленість та мотивацію державних службовців у досягненні найвищих професійних результатів, а також надав можливість дер-

жвним службовцям отримати більшу відповідальність за свої дії, покращити професійні навички для досягнення успіху та встановити особистий контроль за своєю діяльністю, зменшивши контроль з боку керівника, що дозволило б на практиці перейти від командної системи управління до людиноцентричної.

Список використаних джерел

1. Assessment of Motivation and Potential for Personal and Professional Development / Wolf Management Consultants. URL: <http://www.wolfmotivation.com/programs/assessment-of-motivation-and-potential-for-personal-and-professional-development>.
2. Cooper D. L., Miller T. K. (1998). Influence & impact. Professional development in student affairs. *New Directions for Student Services*, 84. URL: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/101522224/PDFSTART>.
3. Homer. (1980). *The Odyssey*. New York, NY: Oxford University Press.
4. Mincemoyer C. C., Thomson J. S. (1998). Establishing effective mentoring relationships for individual and organizational success. *Journal of Extension*, 36 (2). URL: <http://www.joe.org/joe/1998april/a2.php>.
5. Motivate Staff to Continue Developing Their Skills [Електронний ресурс] / Berkeley HR. – Режим доступу: <http://hrweb.berkeley.edu/performance-management/cycle/motivate>.
6. Robert J. Grossman (2011). The Care and Feeding of High-Potential Employees. *HR Magazine*, 56, № 8.
7. What's the difference between coaching, mentoring, counselling and training? [Електронний ресурс] / Culture Shock Coaching. – 13.10.2010. – Режим доступу: <https://cultureshockcoaching.wordpress.com/2010/10/13/hello-world/>.
8. Голубева Ю. Одна голова хорошо, а две – лучше. Роль менторства в компании. [Електронний ресурс] / портал Training.com.ua – Режим доступу: http://www.training.com.ua/live/news/odna_golova_horosho_a_dve_luchshe_rol_mentorstva_v_kompanii.
9. Управление развитием человеческих ресурсов составные части деятельности по развитию персонала [Електронний ресурс] // База даних psihdocs.ru. – Режим доступу: <http://psihdocs.ru/upravlenie-razvitiem-chelovecheskih-resursov-sostavnie-chasti.html?page=8>.

Надійшла до редколегії 20.09.2017 р.

УДК 35.08:174

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПОСАДОВИХ ОСІБ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Тарасюк І. О.,

*аспірант кафедри державного управління та місцевого самоврядування,
Львівський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Львів*

Визначено сутність та зміст поняття “професійна культура посадових осіб публічної влади”. Розкрито перелік внутрішніх особистісних якостей, що характеризують рівень професіоналізму держслужбовця. Розглянуто аспекти розвитку лідерських здібностей працівників владних структур як однієї з головних ознак професіоналізму. Виявлено мотиваційні стимули розвитку професійної культури посадовців. Здійснено аналіз організаційних аспектів формування професійної культури посадових осіб у сучасних умовах. Запропоновано рекомендації з удосконалення організаційних аспектів розвитку професійної культури державних службовців, виявлено особливості самоосвіти та командного навчання.

Ключові слова: влада, посадова особа, професійна культура, публічна служба, публічне управління, організаційні аспекти.

© Тарасюк І. О., 2017